

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



第28回 金融界のニューヒーローを発掘する

岡田拓郎 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)

📌 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、金融データ活用推進協会代表理事の岡田拓郎氏を迎えて、金融におけるデータ活用ノウハウの底上げや、金融機関に埋もれている才能の発掘に関して、対談を行った。

● 七十七銀行での経験

山口 岡田さんの最初の就職先は七十七銀行だそうですね？

岡田 私の地元は神奈川県でしたが、大学は東北大学の工学部に入りました。一人暮らしをしたいと思います、地方を探した結果です。工学部だったので建築系なども就職先候補ではあったのですが、地域の経済全体に関われると同時に、得意な数学も生

かせるのではないかと考えて、東北大学があった宮城県の地銀である七十七銀行に入りました。

最初に松島支店に配属となりました。観光地としても有名な松島です。ところが、銀行の事務に馴染めず、全くうまくいきませんでした。1桁間違えて振り込む、といったミスを連発して、「仕事のできない新人が入ってきた」と有名になりました。私としては、精一杯真面目にやりましたが、半年後にはシステム部に異動ということ、実質的に左遷されました。入行して間もなく、最初の挫折を味わいました。自分では「何でもできる」と思っていたのに、全然できなくて、「自分はなんて能力の低い人間だ」と思いました。

システム部では、口座振替、インターネットバンキング、全銀システムといった決済系のシステムを担当しました。自分でプログラミングもやりました。また、システムエンジニアをまとめるプロジェクトリーダーも担いました。「自分の作ったシステムで、銀行や経済が動いて

いる」という実感が得られるようになり、仕事の面白さに気づきました。地方銀行において、適性に合っていない仕事をされている方がたくさんいる中、「自分は運が良かった」と思っています。

● 全銀協のでんさいネットへ

山口 その後、岡田さんは全銀協に転職するのですよね？

岡田 それは、東日本大震災が転機になっています。震災から3カ月ほど経つと、みんな平穩に生活を取り戻した一方で、銀行には資金繰りの相談が寄せられるようになりました。当時、同じ寮に住んでいた法人営業をしている先輩から、家も家族も流されてしまった取引先の中小企業の方について、金庫も流されて、入っていた小切手や手形や紙幣もなくなったために自死された、という話を聞かされました。その話を聞いた時に、「なぜ、そもそも紙で保管する必要があるのか?」と感じました。



●多くのことにチャレンジし金融とデジタルが自分の軸だと気づいた、と話す岡田氏。

私は、当時、決済担当だったので、「それを電子化していれば、津波が来ても大丈夫じゃないか」と思ったのです。20代の狭い視野での考えですが、「今の金融や日本に自分が何かしら貢献できるのはこの部分だ」と思いました。しかし、そう思っただけで、いったい何をすべきかはわからないままでした。

それが、全銀システムの更改時のプロジェクトリーダーをやっていた時に、たまたま全銀協のウェブサイトを見たら、そこに、でんさいネット（電子記録債権機関）の立ち上げに際して、システム担当の採用募集が

載っていたのです。見た瞬間に、「これは僕しかない。どう見ても自分が求められている」と思いました。全銀協に面接に行ったら、すぐに採用が決まりました。七十七銀行からも慰留されましたが、

私の決意が固いと知ると、気持ちよく送り出してくれました。「最初のキャリアが地銀でよかった」と思っています。今、地域金融機関の方々に、金融データ活用の可能性を説いていますが、自分に経験があるので、自信を持って「地銀でできる」と伝えることができます。

山口 転職先の全銀協はどんな感じだったのですか？

岡田 私が行ったのは、新会社なので、一般的なイメージとは違って、ベンチャー的な雰囲気

を持っていました。まだ、会社ができて1年程度で、社員は20名くらいでした。様々なルール作りも、これからという感じでした。誰かに言われるのを待たず、自分で何か動かないので、自分で課題を発見して自発的に動く必要がありました。上下関係もフラットで、自分は20代後半のペーパーなのに、上司は執行役員でした。その執行役員が異動すると、私が社長と直接話し合っただけでいく、といった感じでした。そういう職場が自分の性に合いました。

●政治家秘書から三菱UFJ信託銀行へ

山口 全銀協には、結局、何年いたのですか？

岡田 3年半くらいです。でんさいネットが開業して2年くらい経った時だと思います。私は再び転職することになります。全銀協は官公庁や金融機関の依頼や要望に基づき、業務を行うという面もあります。自分は「課題があるのであれば、その最上

流に行きたい」と考えました。ちよūdō、自民党の知り合いの方から「政治家を目指さないか」と声をかけられて、辻清人代議士の秘書になりました。しかし、半年ぐらいで辞めました。代議士は素晴らしい方でしたが、票を集めたり秘書の泥臭い仕事で自分の性に合わなかったのです。その時、ようやく30歳になって、金融とデジタルが自分の軸だと気づきました。その2軸をブラッシュアップしようと思いましたが、三菱UFJ信託銀行に転職しました。

山口 政治家秘書が自分に合っているか、イメージはなかったのですか？

岡田 「1回やってみて、ダメだったら、またやり直せばいい」という気持ちでした。ダメでも、死ぬわけじゃないので、やり直しは効きます。やりたいと思っただけを我慢して後悔するよりは、やってみて失敗するほうがいいです。

山口 多くの銀行員の感覚とは

違いますね(笑)。

岡田 私は、坂本龍馬が好きです。坂本龍馬は土佐の国を脱藩しました。当時の脱藩は命がけです。龍馬がなぜ若くして活躍できたか? 「何かが起きるところの最上流に行った」のが大きいと思っています。江戸に行つて勝海舟に会つたり、京都に行つて長州や薩摩のキーマンに会つたりした。この国で起きている変化の最上流に飛び込む。すると、そこに自分が解決すべき課題がある。坂本龍馬の生きた時代と比べると、命を取られない今は、リーズナブルに挑戦できます。

山口 三菱UFJ信託銀行では、どんな仕事をしたのですか?

岡田 最初はITリスク管理の担当でしたが、私は攻めの気質なので、AWSの新規導入を手掛けたりしました。すると、「君は、フィンテックの担当がいいんじゃないか」と言われて、そちらに移りました。最初、一人

で始めたAIのチームは、3年ほど経つと、子会社のメンバーを入れて15〜20人くらいになりました。また、ちょうど経営企画部の課長になった時期で、スタートアップとのアライアンス(出資)も兼務しました。

●デジタル庁への転職

山口 銀行の中途入社にもかかわらず、経営企画部の課長になって、しかも、面白そうな仕事を担当できたのに、デジタル庁に移ってしまうのですよね?

岡田 確かに面白いポジションでした。予算も、システムの予算とスタートアップ出資の予算の2つを所管していました。自分の描いたことがやれる場所ではありました。でも、「坂本龍馬だったらどうするか?」と考えたんです。デジタル庁からお誘いを受けた時に、自分の中に「最上流の課題にたどり着きたい」という思いがありました。「坂本龍馬なら、土佐で上士にしてもらえると聞かれても、

やっぱり江戸に出るよな」と思っていました。

山口 銀行の課長職を蹴つたら、所得もかなり減つたでしょう?

岡田 減りました。NISAを解約して凌いでいます。なお、デジタル庁の勤務は、週3勤務の非常勤です。契約は1年更新なので、毎年3月になるたびにクビになる可能性があります。

山口 奥様は、今回の転職について、何か言いましたか?

岡田 妻に「デジタル庁に勤める」と言ったら、どこかの中小企業だと思つたのか、「そこは潰れないの?」と聞かれました。政権が変わつたら潰れるかもしれないけど、一般的な会社よりはリスクが低いと話しました(笑)。

山口 潰れなかったとしても、そもそも1年契約なのですよね?

岡田 妻には、そのへんの細かい

いことは伝えていません。妻とは、「子どもの朝の送り、夜お風呂に入れる、寝かしつけ、土日の食事の支度を手伝う」と約束しています。家事さえ分担してくれば、仕事は好きにやってくれ、という感じです。

山口 お子さんは何人いらっしゃるのでですか?

岡田 7歳、4歳、0歳の3人です。昨日、私は、夜中の3時に起きて、0歳児にミルクをあげて、オムツ交換をして、寝かしつけをしました。

●金融データ活用推進協会

山口 その状況で銀行を辞めるとは驚きです。でも、三菱UFJ信託銀行を辞めたのは、金融データ活用推進協会を立ち上げる意図もあつたのですかね?

岡田 それもありました。金融界を横断する協会の代表は、デジタル庁のような特定の企業の色がない所属のほうがいいとは

思いました。2020年1月に、今の協会の前身を立ち上げた時に、20先ぐらいの金融機関が集まりました。定期的に勉強会を開催していましたが、やはり、金融業界全体の課題を解決していきたい、と思いました。2022年2月にデジタル庁に入って、4月には一般社団法人としての金融データ活用推進協会を立ち上げました。

山口 メンバーはどのように集めたのですか？

岡田 元々の勉強会を共催していた佐藤市雄さん（SBIホールディングス）に加え、私がFacebookやLinkedInでつながっている人に「時間をください」とお願いして、WEB会議で自分の思いをワーツと話して、「わかりました。協力しましょう」と言ってもらいました。個人として参加OKでも、所属組織の了解も必要になります。そうした手続きに1〜2カ月はかかったのですが、実質的な活動開始は、6月の協会設立の記者発表会からです。

最初に、協会に理事として参画いただいた河合祐子さん（Japan Digital Design/MUFG）には、協会運営にあたり多数のアドバイスや、委員会活動やイベントの企画にもお力添えいただいております。大変感謝しています。

山口 協会の目標は何ですか？

岡田 第一のビジョンは、金融機関で働く個人に活躍してもらうことです。もう一つが、横のつながりです。これは自身の体験から来ています。七十七銀行でシステム開発をしていて行き詰まった時、同じ富士通のメイソフフレームを使っている群馬銀行とかに聞けばいいのに、誰も聞かないのです。全銀協会議でも、会議が終わると、全国から集まっていた金融機関の方々、ただ帰るのです。「なぜ、その場で名刺交換をしないのだろうか？」と不思議に思いました。みんな同じ課題を抱えているから、一緒に考えればいいのです。特に、非競争領域では、お互いの悩みを話し合ってもいいはず

です。横のつながりを作ることが業界を強くする、と思っております。

山口 協会での具体的な活動はどういったものですか？

岡田 協会では、①金融AIの教科書の作成、②金融データ分析のコンペ、③データを活用できる組織とはどういったものかについて検討する委員会の開催、の3つの活動をしています。これらの活動は、事務局をやっていた佐藤市雄さんや他の理事の方々と一緒に、何回かプレストをして、決めたものです。

●金融AIの教科書

山口 AIの教科書について、詳しく教えてください。

岡田 「金融AI成功パターン」という題名で、今年の2月27日に発行しました。私は、金融のデータ分析に関する本を50冊以上読みました。教養として面

白い本、人物伝として面白い本、エンジニア向けにプロگرامミングがきれいに書いてある本はいくらでもあります。しかし、金融でのユースケースや成功パターンの本はありませんでした。おそらく、金融機関がノウハウを外に出せないからだだと思います。私自身も、信託銀行で最初にAIチームを作った時に、何をやったらいいのかわかりませんでした。同じような立場にある地域金融機関の人たちが読むスタンダードな教科書を作りたい、と思いました。

金融機関の内側に困り込んでいるノウハウについて、みんな「いつせいのせ」で出せば、金融界全体の財産となり、底上げになります。地域金融機関が、同じようなものを個別にコンサルに頼んで作ろうとすると、それぞれが数千万円ずつかかってしまいます。

この本は、税抜き2200円にしました。ここにも思いがあります。当初の案では、内容的にも300ページぐらいで4000円弱ぐらいで妥当だということでした。この本は、大学生



●コンペの内容や岡田氏のビジョンに聞き入る山口氏（左）。

や新入行員といった20代の人
手に取って、金融の未来を作る
ためのものだ、と思っ
ています。そうした人
たちが買えるように、
「印税はいらないから」と
言って、安価にしてもらいま
した。また、この本を各地の大学
に寄付したい、と思っ
ています。この本を読んだ大学生に、「金

融ではデータを活用して面白い
ことをやっている」と気づいて
もらって、金融業界を志望して
もらいたいです。

山口 実際にノウハウを示すと
なると、「それはわが社の秘密
だからダメです」という感じに
はなりませんでしたか？

岡田 意外なことに、その点の
問題はありませんでした。SB
Iの佐藤さんたちが先頭をき
つてノウハウを出してくれたの
で、ほかの人たちも「そうであ
るなら自分たちも」という感じ
になりました。

むしろ、想定と違ったのは、
皆さんが出してきたものがやや
専門的すぎる点です。この本は、
スタンダードな教科書として、
平易なものにしたかったのです
が、想定よりも高度なものに
なっていました。

山口 その本を優しく解説する
本がさらに出てきたりしますか
ね？

岡田 まさに、そのコンセプト

で、今、解説動画を作ってユー
チューブに公開しようと思っ
ています。こうした動画での講義
は、プロボノ活動として、私の
ほかにも、無償でやってくれる
会員の方がいらっしやいます。
このように動いてくれること
が、うちの協会の嬉しいところ
です。

●金融データ分析のコンペ

山口 金融データ分析のコンペ
について、教えてください。

岡田 コンペの目的は、人材の
発掘と育成です。金融界には、
地頭がいい人が埋もれていま
す。コンペによって、そうした
人たちの発掘して、表彰して、
認知することができま
す。金融界にニューヒーローを誕生させ
る、ということ
です。三菱UFJ
フィナンシャルグループ（M
UFG）の大澤常務、みずほ第
一フィナンシャルテクノロジー
の安原社長、三井住友信託銀行
の益井常務といった方に、金融
界のニューヒーローを表彰して

もらう予定です。表彰式には金
融庁長官にも来ていただけるこ
とになりました。

山口 現在、1500人以上が
コンペに参加しているとのこと
ですが、どういう人たちなので
すか？

岡田 大きく2種類です。一つ
は、プログラミングが好きな他
業種の人や大学生です。もう一
つが金融業界の人です。新しく
プログラミングをやりたいと
思っている20〜30代のほか、40
〜50代のおじさんもいます。

山口 その人たちは、協会の
ウェブサイトをみて、個人的に
参加しているのですよね。表彰
された時になって初めて、自分
の組織に認識されるのですね？

岡田 銀行の中にも一旗あげて
やろうという人がたくさんいる
のだと思います。MUFGでも、
同じようなコンペをやった時が
あります。多くの人から「こん
なのをやっても参加する人いな
いよ」と言われたのですが、通

達を出した当日に定員オーバーでした。若い頃の私のように、活躍できない中、「俺だって本当はもつとやれるのに」と思っ

て、自分を試す機会を望んでいる人が多いのだと思います。それが、40〜50代でも結構いたのが発見でした。50代になって次のキャリアが不安な人も、こうしたコンペに参加して、デジタルの素養を磨きたい、という気持ちがあるようです。

山口 コンペのルールを教えてください。

岡田 コンペでは、データと課題が与えられます。今回の課題は、住宅ローンの延滞予測です。データを元に、どのお客さんが延滞し、どのお客さんが延滞しないかを予測するAIを提出してもらいます。データは110万件用意されています。そのうちの108万件でAIをモデリングしてもらいます。そのAIに残りの1〜2万件のバックテスト用のデータを入れて、延滞予測の正答率を競うものです。ランキングは、リアルタイムで

どんどん更新されていきます。終了日の最後までに最も精度が高いAIモデルを提出した人が優勝になります。

山口 コンペ参加者からAIが提出されると、バックテスト用のデータがすぐ適用されて、正答率がすぐわかるのですか？

岡田 そうです。AIが提出された瞬間に、正答率がウェブページに示されます。直近の一位の精度は99・3%を超えています。

山口 ウェブページ上の結果を見たらうで、作り直してまた提出することはできるのですか？

岡田 はい、1日5回まで出せます。なので、締切直前まで駆け引きが行われると思います。終了が3月5日24時なので、「23時59分に決定的なモデルを出してやろう」と考える人もいると思います。このため、最終日を3月5日の日曜日にしました。この日、優勝を狙う参加者は、最後の1分まで調整してA

Iを出してくると思います。

山口 競馬の最後の直線みたいですね。「金融界のeスポーツ」と言っていないかもしれません。

岡田 1位か2位かはコンマ差になります。すでに、かなりマニアックになっていて、地銀の人からするともう別世界です。このため、地銀部門でも表彰しようと思っています。私が直接地銀に行って、表彰式を行う予定です。そこで、地銀のデジタル担当役員とかに「〇〇さんを表彰しに来ました。この人は、御行の宝ですから、絶対に活かしてください」と言うつもりです。

山口 地銀の役員も、コンペに参加している行員の存在を初めて知って、びっくりするでしょうね。

岡田 全体の表彰式は3月27日です。3月28日から31日にかけて、日本経済新聞社と金融庁が主催するFIN/SUMでも公表予定です。その後の4月から、

地域金融機関の参加者の特別表彰に回ろう、と思っっています。

山口 よく見ると、提示されているデータの項目が独特ですね。通常の住宅ローンの信用判定のモデルは、所得とか勤続年数とかのデータでスコアを出して、実行するか否かを決めるのが普通だと思います。ところが、今回のコンペで示されているデータは、ATMでの出金が多れくらいだったか、預金口座に何回入金があったかといった、ローン実行後の銀行取引に関するデータが中心になっていますね。

岡田 こうしたデータのほうが新しく面白いですよね。その分、難しいと思いましたが、すでに99%以上の精度が出るAIがたくさん提出されています。

山口 データの期日に対して、何カ月後の延滞を当てるのですか？

岡田 基準月から3カ月後を予測日にしていきます。そこから



●将来活躍する人材の発掘について熱い対談が行われた。

2カ月以上連続で延滞した人を「延滞あり」と判定することになっていきます。

山口 多くの場合、住宅ローンの延滞管理では、実際に延滞が発生した後に債務者に返済督促の通知をしている、と思います。ところが、このデータとAIを活用すれば、延滞3カ月前に99%以上の精度でウォーニング

が出せるのですね。すごいな。延滞を未然に防げますよ。

岡田 将来的には、コンペで提出された優れたAIを業界全体で使えるようにしたいと考えています。個人が趣味で開発したシステムを業界全体で利用するのはです。これは、最優秀の金融AIを0円で使えるオープンプラットフォームです。今まで何

百もの金融機関がそれぞれコストをかけてシステムを作ってきました。それが優れたものかどうかの保証もありませんでした。その膨大な無駄がなくなり、金融業界全体のシステムコストが飛躍的に下がります。

山口 毎年違うテーマで、データ活用コンペをしたら、日本の金融界はものすごい勢いでコストがよくなっていますね。実際のAIを提

供する個人が得られるものは何なのですか？

岡田 AIを作った人が直接的に得られるのは、僅かな賞金と名声のみです。でも、その人は「金融界の宝」と呼ばれるようになります。その人の人生は変わると思います。

山口 金融システムのパラダイムも変わりますよ。すごい発想だと思います。

ところで、岡田さんは、デジタル庁では、何をされているのですか？

岡田 デジタル庁では、今、マインバー関連の仕事をしています。いかにマインバーを金融業界に広げていくかもテーマです。現時点では、デジタル庁の仕事と、金融データ活用推進協会の仕事は、まったく無関係に始まりました。ただ、今後、両者の連携が図られていく、と考えています。

山口 岡田さんが、両者を連携させてパワーアップさせていく

のを楽しみにしています。本日は、ありがとうございました。

プロフィール

(ゲスト)

おかだ・たくろう ●デジタル庁／(一社)金融データ活用推進協会代表理事。東北大学工学部卒業後、七十七銀行に入学し松島支店、システム部にて勤務。その後、全国銀行協会に入り、でんさいネット立ち上げのシステム担当、三菱UFJ信託銀行で経営企画部の課長などを経て現在に至る。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。